

Loppuraportti
Rakas raskas raksa- hanke

Anu Nordlund-Knuutila 2020



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tiivistelmä

”Rakas raskas raksa”- hanke on virinnyt tarpeesta vahvistaa ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja rakennusalalla. Haastattelutiedosta sekä rakennus- ja sosiaalialan opetussuunnitelmista yhteiskehittämällä luotiin Raksapomo- valmennus, jossa on erityisesti vahvistettu ihmissuhdeosaamisen työkaluja. Kolmen osa-alueen verkkopohjainen valmennuksen rinnalle syntyi yhden päivän mittainen luontoympäristössä toteutettava valmennus erityisesti yritysten käyttöön sopivaksi.

Valmennuksen osiot; ”minä johtajana”, ”me luottamuksen rakentajina” kehittävät erityisesti vuorovaikutusosaamista ja antavat keinoja luottamuksen rakentamiselle. ”Johtamisen työkalut” kutsuu arviomaan keinoja työturvallisuuden, ajanhallinnan ja laadunhallinnan kehittäjänä. Menetelmänä tarinallisuus kulki koko valmennuksen läpi sitoen eri asioita yhteen. Toiminnallisia menetelmiä käytettiin vuorovaikutuksen ja luottamuksen teemojen käsittelyssä.

Valmis menetelmä sai testikäyttäjiltä hyvän palautteen. Sen kehittäminen ja hyödyntämismahdollisuuksien etsiminen jatkuu edelleen hankkeen päätyttyä.

1.Hankkeen tausta ja lähtökohdat

”Rakas raskas raksa”- hanke on virinnyt tarpeesta vahvistaa ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja rakennusalalla. Hankkeen tarpeellisuuden arvioimiseksi tehtiin kirjallisuuskatsaus, jota peilattiin sekä rakennusalalla rakennusmestari- ja insinöörikoulutusten (HAMK) sekä sosiaalialan (Laurea) koulutusohjelman opetussuunnitelmaan.

Dialogisuuteen viitataan rakennusalaan liittyvissä artikkeleissa allianssimallia koskevissa kirjoituksissa. Allianssimallin ominaispiirteet ovat yhteinen sopimus, yhteinen organisaatio, riskien jakaantuminen, luottamus, sitoutuminen ja yhteistyö. Näistä kolmeen ensimmäiseen viitataan rakenteellisilla tyyppi- ja jälkimmäisiin yhteistoiminnallisilla tyyppi- ja joita myös ”koviksi” ja ”pehmeiksi” piirteiksi. Kovista piirteistä todetaan, että ne ovat yksikäsitteisiä ja ehdottomia, joita ilman allianssiurakan toteutus ei ole allianssimallin mukainen. Pehmeiden piirteiden todetaan olevan ominaisuuksia ja edellytyksiä, mutta luonteeltaan vaikeasti konkretisoitavissa ja mitattavissa. Ajatellaan, ettei niiden käyttö ensisijaisena perusteena ole mielekäästä. (Yli-viilamo ym. 2013.)

Allianssityöskentelyssä yleisesti käytetty yhteistoiminnallisuutta lisäävä Big Room-malli on yleistynyt dialogisuuden ja yhteistoiminnallisten menetelmien kehittämisessä. Lean johtaminen ja last planner- metodi liittyvät läheisesti tähän, ja niitä on tarkoitus myös hankkeen koulutusmenetelmän sisältönä hyödyntää. Big room- työskentely on ehdolla myös rakentamisen laatuteko- kilpailussa 2018. (Rakennuslehti 24/2018). VTT:n tutkijan Pertti Lahdenperän mukaan Yhteiskehittämisen muotojen ei tulisi olla vain allianssihankeiden ominaisuus, vaan yhteistyön tulisi olla osa kaikkea ryhmän toimintaa muissakin urakkamuodoissa. (Rakennuslehti 12/2018). Skanskan Jan Elfving on perehtynyt laajalti allianssin toteutukseen Englannissa infra-rakentamisessa. Hän mainitsee allianssille tyypillisen kulttuurin olevan vaikein saavutettava päämäärä, mutta samalla se on edellytys muiden prosessien onnistumiselle. (Rakennuslehti 14/ 2018). Vison Oy:llä työskentelevä Anna-Maija Hietajärvi nostaa allianssimallia koskevassa väitöstutkimuksessaan mm. yhteistoiminnallisen projekti-identiteetin rakentaminen. (Hietajärvi, 2017).

Ristola (2016) kirjoittaa diplomityössään myös organisaatiokulttuurin merkityksestä ja erityisesti luottamuksen rakentamisen tärkeydestä. Vanhoista opituista asetelmista yhteistoimintakulttuuriin siirtyminen ei käy käden käänteessä. Kulttuurin luominen ja

ylläpitäminen vaativat aikaa ja resursseja. Eri osapuolten saattaminen samaan tilaan ei luo itsestään luottamusta. Nopeat muutokset Voivat luoda voimakasta muutosvastarintaa. Muutoksen mahdollistajina voivat toimia esimerkiksi palkitsemiskulttuuri tai koulutukset. Love et al. (2000) kirjoittavat total quality managementista ja oppimisen merkityksestä. Sitoutuminen on avainasemassa oppimisessa. Muutosta kaivataan kulttuuriin ja käyttäytymiseen toimijoiden, opettajien ja ammatillisten instituutioiden parissa. He näkevät, että kulttuurin muutos voidaan saavuttaa viljelemällä filosofisia elementtejä johtajuusajatteluun. Kirjoittajat näkevät asenteen, "mind-setin", vähintään yhtä tärkeänä kuin konkreettiset toimenpiteet johtajuudessa.

Monissa rakennusalan johtamista kuvaavissa kirjoituksissa koskien esim. total quality managementia, Lean-rakentamista ja jatkuvaa parantamista on paljon rajapintaa sosionomikoulutukselle tuttuihin sisältöihin kuten empowerment, laatupiiri ja group orientated Kaizen (jatkuva parantaminen), dialogisuus ja syyttelemättömyys (allianssimalli) täydentävät "3Ctä" culture, communications ja commitment (TQM) sekä Lean-ajattelun muda, muri ja mura, jotka yleisesti kuvaavat arvoa lisäämätöntä työtä, ylikuormitusta ja epätasapainoa. (Väätäjä, 2016).

Dialogisuudella ja sosiaalisen pääoman kasvuun liittyvillä vastavuoroisuuden ja luottamuksen teemoilla on vahva yhtymäkohta näihin rakennusalan kehittämisen tarpeisiin

2.Valmennuksen tavoitteet

Valmennuksen pääasiallisena tavoitteena oli ihmisten johtamista ja asiaprosessien johtamista yhdistävän osaamisen yhdistäminen sekä erityisesti ihmissuhdeosaamisen vahvistaminen rakennusalan esimiestyössä.

3. Menetelmän kehittämisen prosessi

Ensimmäisessä kappaleessa perustellusta tarpeesta käsin menetelmää ryhdyttiin kehittämään kahden korkeakoulun ja eri tieteenalan vuoropuheluna yhteiskehittämisen keinoin. Sisällön tarkemmin määrittelemiseksi haastateltiin viittä rakennusalan työnjohtajaa heidän käsityksistään hyvästä johtajuudesta, johtajuuden haasteista sekä hyviksi havaituista käytännöistä.

Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin sisällön analyysia apuna käyttäen.

Ihmisten johtamista koskevia teemoja kertyi runsaasti. Niiden yläkäsitteiksi muodostuivat luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemat. Näiden yhteinen pääkäsite on sosiaalinen pääoma.

Konkreettiset management- tyyppiset sisällöt kiinnittyivät turvallisuuden, ajanhallinnan ja laadunhallinnan teemoja. Kustannuksia ainoastaan sivuttiin.

Kahden sosiaalialan lehtorin ja kahden tekniikan lehtorin yhteisillä työpajoilla sekä testaamalla menetelmää opetuksessa menetelmä valmistui vuodessa. Tärkeänä osana prosessia olivat työelämässä toimivien aikuisopiskelijoiden (rakennusmestarien monimuotoryhmät) testikäyttö sekä palaute. Plan- do- check- act kierroksia tehtiin kahden eri ryhmän (RMRAM17 ja RMRAM18) kanssa marraskuussa 2018 ja syyskuussa 2019.

Työssä käyvien testikäyttäjien merkittävin korjaava palaute koski kokonaisen kolme päivän valmennuksen ajankäyttöä. Tästä syystä hyvin aikaisessa vaiheessa päätettiin kehittää alkuperäisen kolmiosaisen menetelmän rinnalle yhden päivän kestävä toteutus yritysten tarpeisiin, jossa on tiivistettynä koulutuksen sisältö.

Tekijöiden keskusteluissa pohdittiin myös erilaisten toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta rakennusalalle. Yhden päivän koulutuksen menetelmäksi valikoitui green care- lähestymistavan innoittamana erilaisten toiminnallisten menetelmien yhdistely luontoympäristössä.

4.Valmennuksen osiot ja menetelmät

Raksapomo- nimen saanut valmennus kostuu neljästä elementistä "minä johtajana", "Me luottamuksen rakentajina", "lait ja säädökset". Kurssi rakennettiin Optima-työtilaan. Jokaisella teemalla on suunnitellusti tietosisältö, taitoja vahvistava toiminnallinen harjoitus sekä kokemustarina. Tietosisältöä tukemaan tehtiin videoluentoja. Testiryhmäaset kanssa tehtiin kokemuksen välittämistä tukemaan pieniä videoituja näytelmiä.

”Minä johtajana” osion tavoitteet ovat

- Tutustua työyhteisön monimuotoisuuteen: Millainen on suhtautumiseni ihmisten erilaisuuteen?
- Pohtia persoonallisia vahvuuksia ja haasteita johtamisessa: Minkä tyyppinen olen esimiehenä persoonallisten ominaisuuksieni valossa?
- Tarkastella itseä vuorovaikutuksessa: Millaisia vahvuuksia ja haasteita minulla on?
- Tutustua yhdessä ajattelemisen taitoon: Kuinka voimme saavuttaa yhteisiä päämääriä sopuisammin?
- Perehtyä palautteen antamiseen: Kuinka annan rakentavaa palautetta?

Kokemustarinan ja tietovideoiden lisäksi osiossa käytetään dialogipalikat- menetelmää vuorovaikutuksen jäsentämisessä ja kehittämisessä.

”Me luottamuksen rakentajina” osion tavoitteet ovat

- Perehtyä luottamukseen: Kuinka voimme edistää luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista ja ylläpitoa?
- Tutkia eettisyyttä: Millaisia ovat mielestämme oikeat teot ja valinnat?
- Pohtia työyhteisönä kokonaisuutena: Millä tavoin työn konkreettiset rakenteet vaikuttavat tunteisiin? Mikä on tunteiden merkitys?

Kokemustarinan ja tietovideoiden lisäksi osiossa käytetään luottamuspuntaria toiminallisena välineenä, jossa luottamusta lisääviä ja heikentäviä käyttäytymismalleja tarkastellaan omakohtaisesti.

”Johtamisen työkalut” osion tavoitteet ovat

- Perehtyä ajanhallintaan: Kuinka hallitsen aikaa esimiehenä last-planner menetelmän avulla?
- Perehtyä laadunhallintaan: Kuinka käytän kuivaketju10:ä kosteudenhallinnan välineenä?
- Perehtyä työturvallisuuteen: Kuinka TR-mittauksella voidaan ylläpitää turvallisuutta?
- Tutkia itseään kehittäjänä: Millainen kehittämisprojekti olisi tarpeellinen työyhteisössäni jatkuvan parantamisen näkökulmasta?

Asiantuntijavideoiden lisäksi osiossa käytetään Opera- tiimityömenetelmää kehittämistyön välineenä.

”Lait ja asetukset”- osio on työssä tarvittavan lakitiedon materiaalipankki.

Aiemmin mainitulla yhden päivän toteutuksella on viisi tunnin mittaista rastia maastossa, jossa käydään läpi mainitut luottamuksen, vuorovaikutuksen, turvallisuuden, ajanhallinnan ja laadunhallinnan teemat harjoituksineen tarinan sitoessa niitä yhteen.

5.Valmennuksen hyödyt ja vaikutukset

Poikkitieteellisellä tiimillä onnistuttiin löytämään alan kulttuuriin sopivia tapoja integroida pehmeämpiä arvoja perinteiseen tekniikan alan esimiestyön koulutukseen. Kokemuksellisuuden hyödyntäminen tarinallisuuden avulla toi autenttisuutta kokonaisuuteen ja auttoi tarkastelemaan johtajuutta myös tunteen kautta. Luonnossa toteutettava päivän valmennus on ajankäytöllisesti ja taloudellisesti yrityksille helposti hyödynnettävä koulutusresurssi.

Käyttäjäpalautteen mukaan valmennuksessa arvostettiin teknisen alan kulttuuriin sopivia tapoja käsitellä humanistisia arvoja alan kulttuuriin sopivalla tavalla. Tarinan huumoria arvostettiin ja omien kokemusten käsittely sai välineitä ja myös sopivaa etäisyyttä.

6.Lopuksi

Valmennusmenetelmän kehittäminen jatkuu yhteistyössä. Etsimme sopivia kumppanuuksia yritysten parista ja kehitämme kokonaisuutta edelleen saatavan palautteen mukaan. Muiden ammattikorkeakoulujen kontaktointi on ollut osa hankkeen arkea ja jatkuu edelleen. Myös kansainväliset hankkeet, joilla on rajapintaa sisältöihin, vievät hankkeen teemoja johtamisen kehittämisessä eteenpäin. Esimerkiksi kestävän kehityksen ja rakentamisen hankkeiden konsortioissa moniammatillinen yhteistyö on jatkohaussa huomioitu.

Pääosin positiivinen palaute hankkeelle kertoo tekijöiden iloksi avoimuuden, kunnioituksen ja luottamuksen kasvusta alalla. Moniammatillinen yhteistyö näinkin erilasten alojen välillä on haasteista huolimatta toiminut keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen ansioista hyvin. Toivottavasti erilaiset avaukset saavat sijaa hankekentällä myös muiden tekijöiden toimesta.

Lähteitä

Hietajärvi, A. M., Aaltonen, K., & Haapasalo, H. (2017). Managing integration in infrastructure alliance projects. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Love, P.E., Li, H., Irani, Z. and Faniran, O., 2000. Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction. *Construction Management & Economics*, 18(3), pp.321-331.

Ristola, K. 2016. Aliurakoitsijoiden sitouttaminen projektiallianssiin. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Väätäjä, V. 2016. Jatkuva parantaminen suomalaisissa rakennusalan yrityksissä. Diplomityö. Oulun Yliopisto. Teknillinen tiedekunta.

Yli-viilamo, H. & Petäjaniemi, P. 2013. Allianssimalli. Rakentajain kalenteri. Rakennustietosäätiö RTS. Rakennustieto Oy.